

「企業者」という人間像

— その類型とリーダーシップ・パターン —

伊藤 森右衛門

I 開題 — 経済体制と企業者の類型 —

ウェルナー・ゾンバルト (Werner Sombart), は『高度資本主義』のなかで「ある経済時代の過程, 例えば高度資本主義の過程というような, 特に一定した歴史的活動を説明するために, 一般的な人間の素質を暴露することは, ほとんど無益であるのは自明である⁽¹⁾」と述べている。何故ならば, 「一般的にみた人間の動機は……(中略)……人間社会の変わらない構造を説明するには役立つ」かも知れないが, 歴史の特殊な時代における特殊な事象を説明しうるものでは決してない⁽¹⁾からである。したがって, 歴史の特殊な時代を説明するためには, 「歴史上特有の動機」を見いださねばならない。

彼にしたがえば, その「歴史上特有な動機」とは, 「経済状態のように大量的な現象を明瞭にすべき場合には, それ自身大量的にあらわれるものであり, その担当者として現われるものは人間の一定集団」であるとし, 「大量的事象」を「大量的動機」をもつ「人間の一定集団」の出現をもって説明するのである⁽²⁾。しかれば, 「一定の人間集団」とは一体どのような人々を指し, また彼らは時代によってどのような「決定的, 支配的, 卓越的な動機」をもち行動するものであろうか。

(1) W・ゾンバルト著「高度資本主義I」, 梶山力訳, 有斐閣, 昭和18年, 31頁。

(2) 同上訳書, 31~32頁。

ゾンバルトは, 大量的出現にいたるまでは, まず先駆的には「少数者」の出現がみられるとしている。

ゾンバルトによれば、中世諸都市における経済体制の主体は、「一大消費資源」を掌中に収めていた「国王」,「地代によって生活した領主」および「宗教的領主」であるとし、「経済状態を左右していた階級」として、農村においては領主,代官,修道院長,長老,都市においては貴族的大商人,ツ
ンフトの長老,市会の有力な成員などが挙げられている。⁽³⁾この時代においては、いわゆる「生産者」はむしろ客体であって、企業者およびこれに類する階級は未だ前面にかつ大量に出現していなかったのである。

彼によれば、「早期資本主義」の段階に入って、「貴族,探険家,商人,手工芸者のあらゆる階級から発生した少数の企業家的な事業家」が登場してくるのであるが、彼らはなお経済状態を新しい方向に導いていくほど強力なものではなく、「力づよい経済指導者」としては、グスタフ,ヴァザやフリードリヒ大帝やフランツ I世などの有名な君主と、彼らのもとで手腕をふるう「指導的官僚」であったコルベールなどの人物が挙げられているのである。⁽⁴⁾しかし、徐々にではあるが「企業家的な事業家」は、経済体制の客体的な存在から主体的なそれに成長していたことは明らかである。

「高度資本主義」の段階に入ると、その時代の経済状態を左右する主導性をもつ「資本主義的企業家」が大量的に出現してくるのである。逆にいえば、「資本主義的企業家」の抬頭が資本主義の高度化をもたらしたといわねばならない。しからば、いわゆる「資本主義的企業家」とはどのような類型がみられるであろうか。ゾンバルトは、高度資本主義の段階における企業者の類型を、「事業家」,「商人」および「金融家」の3者を挙げている。⁽⁵⁾

ここでいう「事業家」とは、新製品を見つけ出し、「適当な労働力の調達と合理的な利用」を通じて、自らの事業を発展させようという意欲をもつ、いわゆる「産業の将帥」(Captain of Industry)と呼ばれる一群の人々であ

(3) W・ゾンバルト著『近世資本主義,第一巻,第一冊』,岡崎次郎訳,生活社,昭和18年,第10章 中世都市の成立,214~215頁。

(4) W・ゾンバルト著『高度資本主義』,梶山訳,33頁。

(5) 同上訳書,39~40頁。

る。また「商人」とは、事業家が製品から出発するのに対して、「需要から出発するもの」で、彼らの関心は労働市場ではなく商品市場に向けられ、「新しい需要をつくってから、その充足のための手段を供給する」職能を果たす一群の人々で、いわゆる「実業家」(Business Man) と呼ばれる。さらに「金融家」とは、「資本の需要から出発する」もので、「取引所技術を主要な方法とする資本の調達とその結合とが」主要な活動であって、競争においてはとくに『権力的競争』を好む、いわゆる「会社金融家」(Corporate Financier) と呼ばれる一群の人々である。

これら3つの企業者の類型が果たす役割についてはそれぞれの段階で異なっているが、企業者という一般的な概念では、ひとつは「資本と労働とを結合すること、生産の方向と量とを決すること、生産と消費との結合」であるとともに、「利益と損失との機会とのあらゆる機会を担う」ものとされる⁽⁶⁾。しかし、ゾンバルトは、資本主義経済体制における原動力としての性格を、企業者が「唯一の《生産的》、すなわち造出的、創造的な力」をもつ点にこれを認めるのである。経済発展のそれぞれの段階で、企業者がどのような「《生産的》、すなわち造出的、創造的な力」を発揮して、その時代における経済状態を左右したかは経済史ないし経営史の課題のひとつといわなければならない。

しかし、ともすれば企業者への経済史的な接近では、J・シュンペーター(Schumpeter) のいうように、「資本主義の企業者は、資本主義の生成、発展、変質を担う主体であるのではなくして、特定の文化様式に結びつけられた資本主義経済の、与えられた循環軌道を歩むにとどまるところの主体」であるようにとり上げられる⁽⁷⁾。つまり企業者の「創造的行為」、言いかえれば、シュンペーターのいう「新結合の遂行」は、企業者の行動のなかで本源的な

(6) W・ゾンバルト著「高度資本主義」, 梶山訳, 34頁。

(7) 柏祐賢著「企業者——資本主義経済の構造と発展——」, 弘文堂書房, 昭和22年, 18頁。

J・シュンペーター著「経済発展の理論」, 中山・東畑訳, 日本評論社, 昭和12年。

ものとしてではなく、経済体制の支配原理である「利潤追求」に促される受動的な行動として理解されるのである。企業者の「創造的行為」ないし「新結合の遂行」が「利潤追求」の手段的なもので、どのような「利潤追求」が行なわれたかを説明する現象形態としてとり上げられるとすれば、経済体制の歴史的展開について「単線的な説明」に止まらざるを得ないといわなければならない。

経済体制の主体としての企業者が、「純粋な企業者」の行動に抽象化されてしまい、それゆえにこそ「理論的な体系」にはめこめるとしても、それだけで資本主義経済体制の変質を十分に説明し得ない。本稿は、それぞれの時代における代表的な企業者に対して、ヨリ人間的な接近を行なうことによって、「歴史上の特有の動機」について別の角度から説明しようとする意図をもっている。「歴史的な特有の動機」を代表的な企業者の行動について、ヨリ人間的な接近を試みることによって、その動機はその行動の説明と結びつかないことを見出すにちがいない。すなわち、企業者の動機は、彼に即してみるかぎり「利潤追求」や「蓄財」ではなくして、「純粋な創造的行為」や「社会的な貢献」や単なる名誉心に出ずることも多い。そうした企業者の動機に及ぶことによって、新しい企業者の類型化を必要とすることになり、またそれぞれの行動の説明も別の視点が必要とされてくるのである。経営史のひとつのアプローチは、それぞれの時代における代表的企業におけるビジネス・リーダーシップの類型化から企業者に接近してみる必要があるのである。

Ⅱ 先駆的企業者の類型と人間的接近

A・H・コール (Arthur H. Cole) は、『経営と社会——企業者史的な序説——』において、「企業者活動なるものは、その経営単位の内部的状況、その単位を実際に構成している社会集団、さらに経済的・政治的・社会的諸環境、すなわちその単位をとりまいてる諸制度、諸行動および諸理念との

関連において、推進されるものである」と述べている。⁽⁸⁾彼は、社会体制が企業者活動に与える影響として、① 変化の受容性 (acceptance of change), ② 社会的移動性 (social mobility), ③ 利殖やビジネスでの活動に対する許容, および ④ 富の私的所有——とくに富裕な階級に対する許容である。⁽⁹⁾

第一は、革新や新機軸を拒否する社会では、企業者活動はきわめて制限されるということを示している。したがって、社会体制が変化に対する許容の度合を高めれば、企業者本来の創造的行為が発揮されるようになり、発明や革新にもとづく創業が盛んになってくる。したがって、第1の条件が他の3つの条件をつくり出し、それらに対する社会の抵抗が強いかに弱いかにかかわるのであって、第1の条件と他の3つの条件とはまったく相互関連的ではあるが、企業者の動機が何によって刺激されるかは興味ある問題である。変化を許容する社会体制のもとで、どのような動機をもって企業者が誕生するか、ひとつの類型化をすることが出来るであろう。

コールは、企業者の非凡な開拓者的業績の事例について、次の4つの企業者の類型を挙げるのである。すなわち、① 計算的発明者 (the calculating inventor), ② 霊感的革新者 (the inspirational innovator), ③ 楽観的創業者 (the optimistic promoter) および ④ 強力企業の建設者 (the builder of a strong enterprise) これらである。⁽¹⁰⁾

計算的発明者の例として、白熱燈の研究に没頭するエジソンが挙げられている。このような人物は、「えてして一度決定したことは金輪際変えない」性格をもつものである。したがって、彼は直流システムに固執したため、動力用電気は他の人々の手によって開発されている。「彼にとっての経済的問題は、その好ましい照明を消費者がすでにそのガス照明に支払っている価格よりも安い価格で供給することであった。」ひとつの企業や産業の開拓者は、

(8) A・H・コール著『経営と社会』、中川敬一郎訳、ダイヤモンド社、昭和40年、7頁。

(9) 同上訳書、139～140頁。

(10) 同上訳書、170頁。

エジソンのような凝り性や慎重さをもつ人物が多い。

第2の靈感的革新者は、フランク・ジュリアン・スプレイグが挙げられている。彼は電力を都市交通に適用した人物で、電気索引の実現によって、ひとつの新しい産業が発足し、時に米国最大規模の産業となり、その社会的影響力も大きかった。スプレイグのような人物は技術的・財務的な危険を冒かし、十分な実験や計算よりも電気鉄道の夢一筋に生きるという信念をもつのである。本来技術家でないものが、その技術的可能性を信じてひとつの事業を実現する例も少なくない。

第3の楽観的創業者の例としては、アーク燈の設備を買い、将来大量の需要を見込めるとして性急に会社を設立したE・H・ゴフの例を挙げている。このような人物は、何か新しい産業の起こりかけるときに、最初の事業家であるという名誉と引きかえに、事業には失敗し露と消え去ってしまう。「火中の栗を他人に拾わせよ」という諺のように、後発メーカーが前車の轍を踏まずに事業に成功する例はいまでもみられる。

最後の強力企業の創設者は、いま述べたゴフの誤りを避け、2人の人物の関係している企業を買収し、米国で最初の電機産業創設者となったチャールズ・A・コフィンが相当する。科学的知識をもつ2人の人物を企業ごと買収し、彼は、金融・生産・販売に没頭した「おそらく製造工業の分野における最初の職業的経営者の一人」⁽¹¹⁾である。この場合、彼は靴の販売業者にすぎなかったのであるが、組織的能力や財務的手腕によって強力企業を育て上げたのである。資本をもたないが調達手腕があり、強力な企業をつくるということに自らを賭けて満足する企業者のタイプである。今日的な意味における「経営者」はこの範疇に入るといえよう。

計算的発明者は、わが国における豊田佐吉翁の如き人物で、資金援助者に恵まれなければならず、独立で企業者の地位につくことは困難である。ヘン

(11) A・H・コール著「経営と社会」、中川敬一郎訳、ダイヤモンド社、昭和40年、175頁。

リー・フォードは、自動車王と呼ばれる企業者になったけれども、性格的には計算的発明者の気質をもちつづけた人である。出資者と袂をわかち、金融機関には頼らず、利潤はことごとく大衆車（T型車）のために注入し、一大フォード企業をつくるにいたったが、30年代の「危機」⁽¹²⁾は、まったく計算的発明者の気質に由来するワン・マン経営ぶり以外の何ものでもなかったのである。

霊感的革新者も偶然の機会にめぐまれば、成功企業者になるけれども、企業の規模が拡大すればするほど、靈感そのものが経営能力として発揮されるのではないから、経営方針の設定などに、かえって障害となることが多い。ゼネラル・モーターズ（G.M.）のデュランと、その後継者スローンの、それぞれの企業成長段階におけるおのおのの役割をみれば、段階的に必要とされる役割や能力が明らかとなる⁽¹³⁾。

第3のタイプは、これ以上触れる必要のないほどの存在であろう。とにかくその時代において主導的な役割をもたない存在であるからである。新しい産業が定着し、発展しはじめるまで、数多くの楽観的創業者が生まれ、そして消えて行っていることは確かである。「企業の年令」に関する研究調査があるが、死亡数の多い時期は、このタイプの企業者が大量に失敗しているのである。

第4のタイプ、強力企業の創設者は、ひとつの職業的経営者（Professional Manager）であると述べられているが、先駆的企業者は、今日における「経営者」とは異なった性格をもっていることに目を向けなければならない。企業を安定させるばかりでなく、規模も拡大していく、いわゆる「創設期」のリーダーシップは、かなり戦略的なものがあるからである。やはり霊感的革新者のような確固たる信念をもっているであろうし、経営内部については独

(12) ピーター・F・ドラッカー著『現代の経営』、現代経営研究会訳、前篇、第三部第一章「フォード物語」、160～173頁。

(13) 拙著『経営者リーダーシップ論』、評論社、昭和37年、第3章第3節。

裁的なリーダーシップを発揮する強い性格の持主といわなければならない。したがって、職業的経営者といっても、創設期における場合と安定期における場合とは自ら異なるものがある。そして、もうひとつ重要なことは、創設期では個人的なリーダーシップであろうし、職業的経営者といっても、ここではワン・マン・ビジネス・リーダーシップである。

Ⅲ 現代経営者の類型化とリーダーシップ・パターン

現代企業における経営者は、専門的ないし職業的経営者として特徴づけられるが、それはいわゆる所有的経営者 (Owner-Manager) と対比される概念である。しかし、所有的経営者と専門的経営者との区別は、ビジネス・リーダーシップが資本的支配の性格をもつかどうかにもとづくものである。したがって、所有的経営者であるから企業指導の一次的な目的を利潤追求におき、独裁的なリーダーシップをとることが多いというだけで、資本的支配が直ちにワン・マン経営者であると当然のようにいうのは言いすぎである。

山城教授も指摘するように、「資本家とか所有者ということは経営者や企業者の本質に関係がないという意味で」、「企業者を資本家であるとか、出資者であるとか、さらに権力者であるなどというのは機能以外の特色を概念とするものであり、⁽¹⁴⁾ マネジメント的でない。」言いかえれば、専門的 (professional) という意味は、ビジネスないしマネジメント・リーダーシップに即しての概念であって、所有者であるとかないとかにかかわらない。したがって、現代企業における経営者の類型化は、リーダーシップ的な観点からなされねばならない。

一般的に言ってリーダーシップの類型は、専制的リーダーシップ、民主的リーダーシップおよび放任的リーダーシップの3つに大別したり、また専制型リーダーシップ、官僚型リーダーシップおよび民主型リーダーシップの如く区別されている。また別の見方から、仕事中心のリーダーシップおよび従

(14) 山城章稿「企業者と経営者」、『ビジネス・レビュー』, Vol. 13 No. 1, 13頁。

業員中心のリーダーシップのような区分もある。何れにせよ、現代企業における経営者リーダーシップの類型の示すものであるが、大規模かつ複雑な経営構造をもっている現代企業の特徴からすれば、専制的リーダーシップが多分に個人的なリーダーシップであるから、大規模かつ複雑な経営においては通用し得ないものであり、「組織的な専制」という官僚型リーダーシップがとって代わるのである。したがって、現代企業における経営者の類型は、官僚型人間と民主型人間の2つとすることが出来る。この2つの型の何れかがパターンをつくるのではなく、その組み合わせの結果であるといわねばならないが、マネジメント・リーダーシップへの人間的な接近をすれば、この2つのリーダーシップの相剋が生じることがわかる。

専門的という言葉と官僚という人間像とは結びついている。「官僚家は自分も他人も狭く規定された役割に押し込むのが自分の役割だと考えている」し、「専門知識によって仕事を規格化」し、「正確さと能率とを秩序正しく志向」する。したがって、官僚という人間は、いちじるしく制度志向的 (the systematic orientation) であるといえることができる。さらにこの制度志向は、「『整然』コンプレックス」「非自発性」——規則性、そして「書かれたことばへの信頼」などの特性をもっている。占部都美教授は⁽¹⁵⁾ひゆ的に官僚を「アヒルの管理者」(Sitting Duch for Baukrupctcy)と呼んでいる。これはもうひとつの型、仕事中心のリーダーシップに通ずるものがある。

別稿「トップ・マネジメントと『官僚化』」⁽¹⁶⁾においても触れたのであるが、このような官僚型人間は企業の安定期にはどうしても多くなっていく傾向がある。企業の草創期や成長期には、専制型人間の強力なリーダーシップ (“stroug” leadership) に企業全体が索引されている。しかし、安定期に入るとともに官僚型経営者のリーダーシップによって整序されていく。企業の安定期がそのまま衰退期につながる危険性は、官僚型経営者のリーダーシッ

(15) 占部都美著『能力主義』、日本経営出版会、1966年、第1章。

(16) 拙稿「トップマネジメントと『官僚化』」、『商学討究』、Vol. 17, No. 3。

プに包蔵されている。技術革新下における企業の維持と発展は、このようなリーダーシップでは十分な保証とはならないということにある。官僚制と民主制との相剋ということを示したが、企業の安定と発展との相反するリーダーシップの要請を調整しなければならない段階に入る。

民主型経営者は、「権力と秩序の傾向が自由と自発性を脅かすようにみえるときにおいて……中略……大いに必要⁽¹⁷⁾」となる。すなわち、民主的リーダーシップは、「権力と秩序の要請によって分離されたひとびとを結合しようとする。……中略……つまり権力と専門知識をわかちあおうとすることによって、結合をはかる⁽¹⁸⁾」のである。ここでいう自由とは、キブソンの言葉をかりるならば、「思い切った計画をたてる自由、新しい未知の分野を開拓する自由、提案に反対されても反論する自由、危険を冒す自由、失敗する自由など⁽¹⁹⁾」である。自発性や創意はこのような自由 (“permissive”) の雰囲気の中で生まれるからであり、企業のバイタリティの源泉力となるからである。しかし、このようなリーダーシップは、ともすれば放任的リーダーシップに近づくこともありうるのであって、民主的リーダーシップの要請を明らかにしていかなければならない。

いわゆる「所有と経営の分離」のもとで、専門的経営者が抬頭してくるといふ説明、あるいは大規模化と複雑化が専門的知識と能力をもつ経営者の必要性を強調する説明、この何れの説明をもってしても、民主型経営者の登場を十分に説明することはできない。専門的という言葉が知識や手腕という以外に、企業という経済的制度としての存在と、同時に統治的および社会的制度としての3面的性格のなかで、もういちど経営者の責任と役割とを考えてみなければならない。専門的経営者のリーダーシップが、ただちにいま述べ

(17) E・ジェニングス著「エクゼクティブ」, 福島正光訳, ダイヤモンド社, 昭和38年, 244頁。

(18) 同上訳書, 247頁。

(19) W・B・ギブソン著「創意を生かす経営」, 現代経営研究会訳, ダイヤモンド社, 昭和38年, 6頁。

た民主的リーダーシップに通じないからである。すなわち、所有的経営者が資本的支配という権力から、ビジネス・リーダーシップを形成していたという証左がどこにも見出されないと同様に、専門的経営者だからといって、民主的リーダーシップを発揮しているという推量も成り立たない。

伝統的リーダーシップのなかに、専制的リーダーシップを含めることには異論はないとしても、官僚的リーダーシップが果して伝統的ないし前近代的と切り切れるかどうかは問題である。経営構造が大規模かつ複雑になればなるほど、「組織の専制者」としての官僚的リーダーシップは弥慢してくるのであり、そのような類型に属する人材が多くなっていくことはひとつの必然的な成り行きといってよい。したがって、技術革新や競争の国際化という企業環境のなかで、民主的リーダーシップによる創意と自由への刺激が緊要となってくるのであって、現代的リーダーシップの課題は、企業環境の変化を前提とする官僚型リーダーシップへのチャレンジであるといわねばならない。

Ⅳ 結び ——「協和的企業」(Well-tempered Corporation) と経営者リーダーシップ——

「協和的企業」という概念は、コロンビア大学リチャード・イールス(Richard Ells)⁽²⁰⁾によって提唱されている「第3の企業概念」⁽²¹⁾である。彼のいうこの企業概念は、いわゆる伝統的企業(the traditional corporation)⁽²⁾と「メトロコーポレーション」⁽²³⁾(“Metrocorporation”)との中間的概念で、彼は《a better model》⁽²³⁾といている企業概念である。伝統的企業は、第1次的には出資者に対して責任を負うものであり、したがって利潤追求という経済的機能のみによって存在理由が考えられる。これに対して、メトロコーポレーションは、“社会化”(“statization”)されたもので多数の利益集団を擁

(20) R. Ells, *The Meaning of Corporation*, Columbia Univ. Press, 1960.

(21) Ibid. p. 307.

(22) Ibid. p. 38-49.

(23) Ibid. p. 51-68.

する「母なる企業」で、社会的責任を優先する。協和的企業は、伝統的企業のように出資者の利益のみを目的としないで、他の利益集団との調整をはかり、とって全体主義的な枠組みに入るような社会化を考えず、企業も社会の一員としてその成長に適應する生き方を存在理由とするのである。

協和的経営者は、経営指導というあたかも対内的と考えられるリーダーシップを、社会集団のひとつであるという認識から出発して、人間成長の理念を対内的にも積極的に導入しようとするものといってよい。自由と自発性ということも社会民主化の原理であって、それを経済的制度としての企業の中にもち込み、それによって企業のバイタリティを再び社会に還元しようとすることに他ならない。ピーター・F・ドラッカーのいう「産業秩序の確立」⁽²⁴⁾もこのことをいっているのであって、単に経営内部の民主的リーダーシップを企業という単位での生産性向上への貢献とするのではなく、社会との連帯性を高める「ひとつの理念」(a philosophy)として強調しているのである。

かくして現代企業は専門的経営者によって経営されているというだけでは、きわめて不十分である。新しい企業観の確立と新しい経営者リーダーシップの必要性とが結びついている。それにもかかわらず、伝統的企業もしくは資本家的企業と相対する現代的企業がビジネス・リーダーシップの地位にある経営者の単なる交替ということで説明が終っているのは、片手落ちといわなければならない。

伝統的リーダーシップに相対して登場する現代的リーダーシップは、まさに「協和的」経営者のリーダーシップであって、企業を全体社会のなかのひとつの集団または組織として据えることによって、企業のエクスターナルな側面とインターナルな側面との統合のうちに、企業のなかの個人と組織目標との融合とを実現していこうとすることを唯一の課題とするものでなければならない。

(24) ピーター・F・ドラッカー著『新しい社会と新しい経営』、現代経営研究会訳、ダイヤモンド社、昭和32年。